

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Características relacionais do trabalho e a satisfação no
trabalho dos Sargentos e Oficiais do Exército: O papel
mediador da motivação**

Daniela Martins Duarte

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2016

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Características relacionais do trabalho e a satisfação no
trabalho dos Sargentos e Oficiais do Exército: O papel
mediador da motivação**

Daniela Martins Duarte

Dissertação Orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2016

Agradecimentos

Começo por agradecer à Professora Doutora Maria José Chambel, pela disponibilidade total em responder às minhas incertezas, pela orientação científica e sobretudo pelo apoio, motivação e incentivo para a concretização desta tese. Agradecer também à Doutora Vânia Carvalho pelo apoio e pela disponibilidade.

Agradeço a todos os professores que me acompanharam e contribuíram para a minha formação e para o meu desenvolvimento.

A todos os meus colegas e amigos que comigo caminharam, neste longo percurso e que me acompanham na vida. Mas em especial a eles que foram mais do que colegas, são amigos incansáveis, companheiros de jornada e com quem partilho muitas alegrias, divido muitas tristezas e que foram fundamentais para a motivação e apoio para a concretização desta tese. A ti Catarina, a ti Inês, a ti Luís e a ti Vânia.

Por fim, deixo o meu agradecimento à minha família, de quem gosto muito. Mas acima de tudo deixo o meu maior agradecimento para os meus pais. Sem eles, nada disto teria sido possível, porque me apoiam sempre, porque estão lá sempre, porque acreditam em mim e me dão força mesmo quando nem eu acredito. São os melhores!

A todos vocês,

Muito Obrigada!

Índice

RESUMO	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUÇÃO	4
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
2.1. Características Relacionais do trabalho	6
2.2. Satisfação no trabalho	8
2.3. Relação das Características Relacionais do trabalho e a Satisfação no trabalho	8
2.4. Motivação – Teoria da Autodeterminação	10
2.5. Relação das Características Relacionais do trabalho e a Motivação	13
2.6. Relação das Características Relacionais do trabalho, a Motivação e a Satisfação no trabalho	14
2.7. Modelo conceptual geral	15
3. MÉTODO	16
3.1. Amostra	16
3.2. Procedimento	17
3.3. Medidas	17
3.4. Método de Análise de dados	19
4. RESULTADOS	20
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	24
5.1. Limitações e Estudos futuros	25
5.2. Conclusão final	26
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

Resumo

Os militares quando chegam ao exército são treinados para poderem defender o país em situações de conflito. Numa altura em que os militares portugueses se encontram num período de paz, desenvolvem maioritariamente tarefas de apoio à sociedade. Além disso, sargentos e oficiais têm um papel de liderança e é preciso não só criar relações de confiança com os seus soldados e camaradas como também servir de apoio e modelo. Assim, é importante perceber se militares – neste caso sargentos e oficiais - continuam a ter a perceção do valor e do impacto social da sua função e de que forma isto pode contribuir para a sua motivação e satisfação no trabalho. Esta investigação tem então como objetivo perceber a relação entre as características relacionais do trabalho (CRT) – impacto social percebido e valor social percebido – e a satisfação no trabalho e se a motivação autónoma e a motivação controlada têm um papel mediador nesta relação. Este modelo foi testado numa amostra constituída por 322 oficiais e sargentos do exército português. Os resultados obtidos revelaram que a motivação autónoma tem um papel importante na relação entre o impacto social percebido e a satisfação no trabalho, e que o valor social percebido tem um efeito direto na satisfação no trabalho. Contudo, a mediação não se verifica quando se fala na motivação controlada pois esta não apresenta relações significativas nem com as CRT nem com a satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Características Relacionais do trabalho, Valor Social percebido, Impacto Social percebido, Motivação Autónoma, Motivação Controlada, Satisfação no trabalho.

Abstract

When the military enter the army they are trained to defend the country in conflict situations. At a time when the Portuguese military are in a period of peace, they mainly perform society-supportive tasks. Besides that, sergeants and officials have a leadership role, which comprehends not only building trusting relationships with both soldiers and comrades, but also being supportive and acting as a role model. It is therefore relevant to understand whether the military – in this case sergeants and officials – continue to perceive the value and the social impact of their role and how that perception can contribute to their work motivation and satisfaction. The present investigation aims to understand the relation between relational job characteristics – perceived social impact and perceived social worth – and work satisfaction and to find if autonomous and controlled motivation mediate this relation. This model was tested on a sample of 322 officials and sergeants of the Portuguese army. The results revealed that autonomous motivation plays an important role in the relation between perceived social impact and work satisfaction, and that perceived social worth has a direct effect on work satisfaction. However, there is no mediation when it comes to autonomous motivation, since it is not significantly related with either relational job characteristics and work satisfaction.

Keywords: Relational Job characteristics, perceived Social Worth, perceived Social Impact, Autonomous Motivation, Controlled Motivation, Job Satisfaction.

1. Introdução

Com a crescente globalização e com as mudanças sociais e tecnológicas na sociedade no seu todo, as organizações em geral estão sujeitas a novos estímulos, conhecimentos e oportunidades que leva, por vezes a alterações nos seus paradigmas e comportamentos. A organização Exército – enquanto ramo das forças armadas – não é exceção e tal como qualquer outra organização ao longo dos anos teve de se adaptar ao conjunto de exigências e de novos desafios, civis e militares. Estes desafios não são só ao nível do trabalho em si, mas também da visão e da importância que se dá a diferentes questões no trabalho ao longo desses anos.

Relativamente ao trabalho em si, o Exército Português tem passado por diversas mudanças e algumas delas têm levado à perda de recursos humanos para esta instituição. Uma dessas mudanças é o facto do Serviço Militar Obrigatório (SMO) em 2004 ter chegado ao fim, passando a existir em tempo de paz o Regime de Contrato (RC) e o Regime de Voluntariado (RV) (Malhão, 2010). Este acontecimento fez com que o crescente número de indivíduos que se alistavam no exército todos os anos diminuísse substancialmente. Surgem assim os militares como profissionais mais especializados em áreas específicas e, hoje em dia fruto da conjuntura socioeconómica, surgem também militares que procuram apenas alguma estabilidade profissional e financeira (Malhão, 2010). Além disso, felizmente Portugal atravessa um período, já longo, de paz no seu território. Este marco ditou um outro desafio para as forças armadas Portuguesas. Ter capacidade militar treinada, pronta para combater, bem equipada e armada, mas que se dedica maioritariamente a ações de apoio à sociedade civil e à promoção da paz (Castanheira, Chambel, Lopes, & Oliveira-Cruz, *in press*) pode levar a que estas últimas atividades de apoio sejam vistas como menos ligadas com as referências do exército (Krueger, 2008, cit. por Castanheira, et al., *in press*).

Por outro lado, a crescente importância que é dada dentro das organizações às questões de *design* de funções também com foco social e inter e intra relacional em contexto de trabalho e os resultados positivos que podem daí advir (Grant & Parker, 2009) é um exemplo da visão diferente que hoje em dia se tem do trabalho. Por isso, importa também perceber questões ligadas às características relacionais do trabalho, nomeadamente o impacto social percebido e o valor social percebido, defendidas por Grant (2007). De forma genérica, o impacto está relacionado com as perceções que o trabalhador tem de que a sua função afeta outros e o valor com a perceção que o trabalhador tem de que a sua função é valorizada por

quem dela beneficia (Grant, 2007). Estas características estão ligadas às relações que são criadas com os colegas de trabalho e também às relações estabelecidas com todos os que, de alguma forma, beneficiam dos serviços prestados por determinada função (Grant & Parker, 2009). Estar em contacto com quem beneficia das suas atividades, permite aos trabalhadores aumentarem a sua determinação na realização das mesmas e aumentar também a motivação destes, que tende a resultar num melhor desempenho da sua função (Grant, Campebell, Chen, Cottone, Lapedis & Lee, 2007). Adicionalmente, Taylor (2013) verificou que existem efeitos positivos na relação entre a motivação e a satisfação no trabalho fruto do impacto social percebido.

A motivação e a satisfação são temas fraturantes nas organizações uma vez que são questões que tem implicação no desempenho dos colaboradores e na própria produtividade das organizações. Gagné e Deci (2005), demonstraram justamente que a motivação provoca comportamentos capazes de aumentar, ou diminuir, a eficácia dos trabalhadores e da organização. A motivação de forma geral é vista como a expressão dos desejos e necessidades dos indivíduos através de uma força que leva o individuo a ter determinados comportamentos e a satisfação – neste caso no trabalho - é a relação clara que o individuo estabelece com o seu trabalho – dualidade “gosto/não gosto” (Grenway, 2008). Neste caso em particular, pode destacar-se o facto de estes dois conceitos serem influenciados pelo contexto em que se encontram e também com questões ligadas às características relacionais do trabalho (Grant & Parker, 2009).

O exército é conhecido como uma instituição hierarquicamente bem definida e com regras e valores igualmente bem definidos (Auten, 1981), que salienta a disciplina, a exigência – física e mental – e o espírito de sacrifício (Exército Português, 2010a; Rashid & Sultan, 2013). Mas também é uma instituição que valoriza a camaradagem, espírito de equipa e a ajuda e o respeito ao próximo (Exército Português, 2010a). É uma instituição destinada ao serviço de uma nação. Por isso, é uma organização com muitas interações relacionais revelando assim a necessidade de se estudar as características relacionais do trabalho no contexto do exército. Além disso, é necessário – como em qualquer outra organização - manter os seus trabalhadores (i.e., militares) motivados e satisfeitos no trabalho. Neste estudo, opta-se por estudar apenas sargentos e oficiais por serem trabalhadores de carreira, que “abraçaram” a vida militar e que ocupam posições de coordenação e chefia, que requerem maior responsabilidade. São funções que além das tarefas que implicam contacto com a sociedade civil têm também tarefas de liderança para com membros militares, ou seja,

têm beneficiários internos e externos à organização. Estas funções têm de lidar com todos os desafios já anteriormente referidos, e com a gestão de recursos humanos escassos e por vezes pouco motivados (Pinto, 2014). Esta gestão não é um processo fácil, uma vez que para um melhor desempenho e produtividade e para melhor lidar com as exigências das funções de militares são necessárias forças de trabalho motivadas, competentes e com capacidade (Pinto, 2014).

Importa por isso perceber se questões tão importantes para a sociedade hoje em dia, como é o caso das características relacionais do trabalho, são também relevantes para explicar a motivação e a satisfação dos militares. Ademais com este conhecimento é possível contribuir para que se possa encontrar novas formas de motivar e mesmo trazer jovens para uma organização importante para a estratégia nacional.

2. Enquadramento teórico

2.1. Características Relacionais do trabalho

De uma maneira geral, o desenho do trabalho (*job design*) refere-se à forma como as funções e tarefas numa organização são estruturadas e o impacto que essa estruturação tem no próprio indivíduo e no que isso resulta para a organização (Grant & Parker, 2009). O estudo sobre este tema tem permitido compreender de forma mais completa as diferentes funções e tarefas nas organizações, permitindo não só um conhecimento técnico, mas também dos efeitos psicológicos e comportamentais (Grant, Fried, Parker, & Frese, 2010).

O Modelo das Características do Trabalho, conhecido como *Job Characteristics Model* (JCM, Hackman & Oldham, 1976) tem sido o modelo dominante no estudo do desenho do trabalho. Este modelo concentra a sua atenção nas tarefas que as pessoas realizam e defende que existem cinco características fulcrais associadas ao trabalho – identidade da tarefa; autonomia; significado da tarefa; variedade de competências; feedback do trabalho (Hackman & Oldham, 1976). Estas cinco características têm influência em três estados psicológicos - significado sentido; responsabilidade sentida; conhecimento dos resultados – que, por sua vez, vão afetar a motivação dos trabalhadores, a sua satisfação e o seu desempenho possibilitando a redução dos níveis de absentismo e *turnover* e melhorando a produtividade (Hackman & Oldham, 1976; Oldham & Hackman, 2010; Parker, 2014).

Contudo, uma crítica ao JCM é que se foca muito nas tarefas e no desenho do trabalho, deixando à margem características do trabalho que, também fruto das mudanças existentes nas organizações e na sociedade em geral, têm vindo a ser mais salientes, nomeadamente os aspetos sociais e relacionais do trabalho (Grant, 2007; Grant & Parker, 2009; Parker, 2014).

Desta forma, Grant (2007) defende a importância das relações criadas em contextos de trabalho para a obtenção de benefícios quer para a organização quer para o indivíduo. As relações estabelecidas em contexto laboral podem ser divididas em dois grandes grupos, as relações externas (por exemplo, no caso dos militares poderão ser as relações que se estabelecem com a sociedade fruto do seu trabalho) e as relações internas (e.g. relações criadas com as chefias e com colegas de trabalho) criando, assim uma arquitetura relacional (Grant, 2007). Esta arquitetura relacional é a base da teoria defendida por Grant (2007) que sugere que é ela que possibilita aos trabalhadores construírem ligações com outros indivíduos, permitindo perceberem o impacto social e o valor social do seu trabalho. Estas perceções vão ter, por sua vez, influência na motivação dos trabalhadores (Grant, 2007). O impacto social percebido é visto como a perceção que o trabalhador tem de que as suas ações afetam quem delas beneficia (Grant, 2007). Enquanto o valor social percebido é definido como a perceção que o trabalhador tem que de facto a sua função e as suas tarefas têm significado e são valorizadas pelos outros (Grant, 2007). O significado da tarefa – característica do JCM - que tem influência no significado sentido, ou seja, no valor e significado do trabalho pode, por isso, emergir das Características Relacionais do Trabalho (CRT), ou seja, do impacto social percebido e do valor social percebido no trabalho (Parker, 2014).

Os militares de uma forma geral têm por missão assegurar a defesa, serviço, qualidade de vida e bem-estar da sociedade civil (Exército Português, 2010b), isto é, tarefas que têm impacto na vida das outras pessoas. Às funções de sargentos e de oficiais acresce o facto de estes terem tarefas de natureza mais executiva, mais técnica, administrativa, de instrução e de chefia, com maiores graus de qualificação e conhecimento (Exército Português, 2010c), ou seja, são funções que requerem carreiras mais longas e que requerem trabalhos de comando. Por isso, importa perceber se consideram que esse impacto é valorizado pelos seus beneficiários (i.e., colegas militares e sociedade civil) e se os próprios oficiais e sargentos percebem que as suas ações têm impacto na vida de terceiros – à semelhança do que é defendido por Grant (2007). Estas relações sociais que são estabelecidas, e principalmente a perceção do seu impacto pelo trabalhador (i.e., oficiais e sargentos) podem funcionar como

uma forma de motivação dos próprios trabalhadores que trará benefícios quer na produtividade quer no bem-estar e satisfação com o trabalho (Grant & Parker, 2009).

2.2. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é uma variável muito estudada em contexto organizacional e por isso pode encontrar-se na literatura diversas abordagens e definições. De uma forma mais genérica, Spector (1997) define satisfação no trabalho como o grau em que o trabalhador gosta ou não do seu trabalho. Contudo, pode salientar-se que a satisfação no trabalho tem sido uma variável definida quer com aspetos cognitivos como com aspetos afetivos sendo um estado emocional, para com as atividades ligadas ao trabalho, que é influenciado por emoções e experiências tanto positivas como negativas (Locke, 1976; Weiss, 2002). Assim, a satisfação no trabalho pode ser vista como um sentimento ou uma resposta afetiva por parte dos trabalhadores face às condições situacionais do trabalho (Smith, Kendall & Hulin, 1969) que vai ter consequências nos comportamentos e atitudes dos mesmos (Kreitner & Kinicki, 2008 cit. por Lopes, Chambel, Castanheira & Oliveira-Cruz, 2015).

Numa perspetiva da satisfação no trabalho mais multidimensional, esta pode abranger e ser influenciada não só pelo trabalho em si, mas também por outros fatores (Locke, 1976; Judge, Parker, Colbert, Heller & Ilies, 2001). Esses fatores podem ser divididos em dois grupos gerais de fatores um mais ligado às condições de trabalho como é o caso das perspetivas que o trabalhador tem para ser promovido, os aspetos salariais, e as condições físicas do trabalho; e outro mais relacionado com a organização em si e os próprios colegas e chefes (Locke, 1976; Judge et al., 2001).

2.3. Relação das Características Relacionais do trabalho e a Satisfação no trabalho

Tal como já anteriormente referido, parece haver consenso que as características relacionais do trabalho, nomeadamente o impacto social percebido e o valor social percebido estão de alguma forma relacionadas com o conceito de satisfação no trabalho. Quando os trabalhadores percecionam a relação existente entre os seus comportamentos e os resultados mais positivos leva a um maior investimento por parte destes existindo alterações no seu

desempenho (Grant, 2007). Esta alteração no desempenho leva por sua vez os trabalhadores a experienciarem-se como mais competentes e socialmente mais valorizados (Grant, 2007). Esta experiência tende a levar então ao aumento da satisfação no trabalho, uma vez que esta depende também da crença por parte dos trabalhadores de que as suas tarefas ao nível laboral permitem efetivamente a realização de motivos de serviço público e bem-estar de outros (Taylor, 2013). Alguns autores defendem que trabalhadores mais ajustados à organização tendem a encontrar mais facilmente nas tarefas que lhe são atribuídas maior satisfação e isto acontece de forma particular quando estes trabalhadores têm então a oportunidade de ter um impacto positivo e significativo no bem-estar dos beneficiários do seu trabalho (Hackman & Oldham, 1976; Grant, 2007; Wright & Pandey, 2008). Particularmente os sargentos e oficiais têm carreiras mais longas, que foram por eles escolhidas e têm diferentes responsabilidades profissionais (Castanheira, et al., *in press*). Os trabalhadores que têm valores e objetivos compatíveis com a organização têm níveis de satisfação no trabalho mais elevados (Kristof, 1996; Verquer, Beehr & Wagner, 2003). Este *match* entre o trabalhador e a organização é sustentado pela autorregulação que é por sua vez sustentada pela correspondência entre as características da pessoa e as características da própria organização (Kristof, 1996; Verquer et al., 2003). As dimensões sociais ligadas ao trabalho têm assim destaque enquanto potenciais fontes de significado e valor do trabalho e das tarefas em si (Grant & Parker, 2009). Esta perceção de significância da tarefa faz aumentar os níveis de satisfação no trabalho (Wright & Kim, 2004; Parker, 2014).

No exército é importante que os sargentos e oficiais entendam bem as suas missões e se identifiquem com as tarefas que realizam. É fundamental que os sargentos e oficiais percebam que as suas tarefas têm impacto na vida de terceiros e que esse impacto seja valorizado (Castanheira, et al., *in press*) para que exista uma maior satisfação no trabalho. Assim, neste contexto em que ser militar representa ter uma cultura de serviço à sociedade e uma forte socialização para interiorização destes valores por parte de sargentos e oficiais pode esperar-se que as características relacionais do trabalho sejam relevantes para a satisfação no mesmo.

É nesta ideia de que as características do trabalho levam à satisfação no trabalho defendida pelo modelo das Características Relacionais do trabalho de Grant (2007) e suportada por pesquisas anteriores (e.g. Grant & Parker, 2009; Tayloy, 2013; Parker, 2014) que assentam as primeiras hipóteses desta investigação:

H1: As Características Relacionais do Trabalho estão positivamente relacionadas com a Satisfação no trabalho.

H1a: O impacto social percebido está positivamente associado com a satisfação no trabalho.

H1b: O valor social percebido está positivamente associado com a satisfação no trabalho.

2.4. Motivação - Teoria da Autodeterminação (SDT)

A motivação é o que leva a pessoa a agir (Ryan & Deci, 2000). Por isso, pode dizer-se que uma pessoa se encontra motivada, quando se dirige de forma ativa para um fim/objetivo (Ryan & Deci, 2000). Pelo contrário, quando uma pessoa não sente qualquer impulso ou interesse para agir, diz-se que esta se encontra desmotivada/amotivada (Ryan & Deci, 2000). Na motivação é importante perceber a intenção comportamental, podendo avaliar-se o seu nível (quantidade de motivação – alta ou baixa) e também distinguir-se a sua orientação ou natureza (tipo de motivação - saber o “quê” e o “porquê” das ações, ou seja, saber o que levou determinado indivíduo a ter determinado comportamento e a fazer uma determinada ação) (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000).

Deci e Ryan (1985) propuseram a Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory - SDT) que, justamente distingue diferentes tipos de motivação consoante as razões – os motivos - que desencadeavam a ação (Deci & Ryan, 1985) e consoante a internalização do sentido de escolha e perceção de controlo de tomada de decisão nos próprios comportamentos (Gagné & Deci, 2005). A distinção mais elementar proposta pela SDT é entre a motivação intrínseca - motivação para fazer algo porque é interessante e agradável para o indivíduo - e a motivação extrínseca que se refere à motivação para fazer algo específico que é determinada por razões associadas a fatores externos (e.g. recompensas financeiras e promoções) (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000).

A SDT defende a existência de três necessidades psicológicas básicas universais, assumidas como inatas ao indivíduo, que são muito importantes para o crescimento psicológico e o bem-estar dos indivíduos pois determinam os comportamentos intrinsecamente motivados (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 2008).

Uma dessas necessidades é a autonomia que assenta na necessidade que as pessoas têm de sentir que têm a possibilidade decidir e controlar o seu comportamento (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000). A necessidade de competência, outra das três necessidades básicas consideradas essenciais, refere-se à necessidade que o ser humano tem de se sentir, pessoalmente eficaz e competente (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000). E a terceira necessidade é a necessidade de relacionamento na medida em que existe a necessidade de pertença a um grupo e de ligação com outras pessoas (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000). Estas necessidades vão mediar e regular a relação entre os fatores sociais e contextuais e o tipo de motivação da pessoa (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2000). Desta forma, em contexto de trabalho, ambientes de trabalho que fomentem e provoquem a satisfação das três necessidades psicológicas básicas descritas anteriormente são ambientes que permitem o aumento da motivação intrínseca nos colaboradores (Gagné & Deci, 2005). Esta motivação intrínseca vai permitir o desenvolvimento de atitudes mais positivas para com o trabalho e consequentemente melhorias no desempenho desses colaboradores (Gagné & Deci, 2005; Deci, Connel & Ryan, 1989).

Na SDT existe ainda a ideia de interiorização e integração de valores, normas e regulações comportamentais (Deci & Ryan, 1985). A interiorização é o processo de “adoção” de um valor, norma ou regulação através dos comportamentos dos indivíduos (de modo a que estes provenham do seu *self*) – passando de uma regulação mais externa para uma mais interna (Ryan & Deci, 2000). Para melhor se compreender esta ideia ter-se-á de pensar no conceito de interiorização como um processo motivacional contínuo de regulação dos comportamentos (Ryan & Deci, 2000). A SDT defende que a motivação intrínseca e extrínseca, funcionam num *continuum* que varia entre aspetos mais ou menos autodeterminados (i.e., do menor controlo à autonomia) (Ryan & Deci, 2000). A SDT descreve, assim, como a motivação de um indivíduo, para determinado comportamento, pode variar entre desmotivação/amotivação ou ‘falta de vontade’ a compromisso pessoal (Ryan & Deci, 2000). O aumento da interiorização - e consequente sentido de compromisso pessoal com a tarefa – gera uma maior persistência, auto-perceções mais positivas e uma maior qualidade no compromisso com a tarefa (Ryan & Deci, 2000). Desta forma, a desmotivação é, então, o estado sob o qual o comportamento da pessoa revela uma não intenção para a ação, que pode resultar da não valorização da tarefa, do indivíduo não se sentir competente para a sua execução ou da crença de que a mesma não gerará um resultado desejável (Ryan & Deci, 2000). Numa perspetiva de mais controlo para mais autonomia, a motivação extrínseca

é a motivação mais controlada. Esta é caracterizada pelo facto de os motivos para a ação não estarem relacionados com o prazer ou interesse pessoal inerente ao objetivo e à ação em si, mas sim com razões externas (Ryan & Deci, 2000). É ainda possível distinguir-se quatro tipos de motivação extrínseca – Externa, Introjectada, Identificada e Integrada – consoante o seu grau de autonomia (Ryan & Deci, 2000). A motivação extrínseca externa é forma mais controlada de motivação cujos comportamentos levados a cabo por este tipo de motivação são feitos de forma a satisfazer uma exigência externa ou para obter uma recompensa imposta de forma externa; a introjectada já envolve a interiorização de alguns valores e regulação de comportamentos mas ainda é bastante controlada, dado que os indivíduos neste estado realizam ações auto pressionados, por forma a evitar sentimentos de culpa ou ansiedade; na motivação identificada o indivíduo identifica-se com a importância pessoal do comportamento; e a integrada embora mais próxima da intrínseca continua a ser parte das motivações extrínsecas dado que o comportamento gerado pela regulação integrada é levado a cabo devido ao seu valor instrumental, ou seja, é levado a cabo devido a um resultado que está separado do comportamento, contudo ocorre através de uma autoanálise e adoção de novas regulações congruentes com as necessidades e valores da pessoa (Deci & Ryan, 2000, Ryan & Deci, 2000). Relativamente, à motivação intrínseca é considerada a motivação mais autónoma. Esta é vista como uma motivação natural fruto do interesse pessoal, prazer e satisfação inerentes à atividade (Ryan, & Deci, 2000). Para um indivíduo se sentir intrinsecamente motivado este precisa sentir que tem competências para realizar determinada ação e ter autodeterminação.

A SDT é, assim, vista como uma macro teoria acerca da motivação que se tem revelado uma das teorias mais utilizadas para explicar a motivação em diversos contextos (Deci & Ryan, 2008). Em contexto de trabalho, por exemplo, as diferenças no desempenho dos colaboradores podem ser explicadas pelo tipo de motivação que estes apresentam e, consequentemente este desempenho varia bastante consoante se fala de motivações intrínsecas ou extrínsecas (Deci & Ryan, 2008; Dysvik & Kuvaas, 2013). Os colaboradores tendem a ter mais criatividade e um melhor rendimento quando estão intrinsecamente motivados porque estão a fazer algo que tem um real interesse para o próprio e que se revela um desafio pessoal (Ankli & Palliam, 2012). Além disso, estas pessoas revelam uma maior persistência e um maior empenho e esforço nas tarefas que realizam (Deci & Ryan, 2000).

Assim, de uma forma geral, pode dizer-se que a grande diferenciação existente na SDT é entre uma motivação mais autónoma e uma motivação mais controlada (Deci & Ryan,

2008). Na motivação autónoma - que além da motivação intrínseca abrange a motivação extrínseca integrada e a motivação extrínseca identificada – as pessoas têm comportamentos baseados em vontades próprias e acontece de forma natural (Deci & Ryan, 2008). Por outro lado, na motivação controlada (i.e., motivação extrínseca externa e motivação extrínseca introjectada) as pessoas exercem uma auto-pressão para se comportarem de determinada forma baseadas em determinantes externos (Deci & Ryan, 2008). Contudo, e ao contrário do que acontece na desmotivação, tanto na motivação autónoma como na controlada existe influência e direção no comportamento (Deci & Ryan, 2008).

2.5. Relação das Características Relacionais do trabalho e a Motivação

Como já referido anteriormente, a SDT defende então a existência de três necessidades psicológicas básicas – autonomia, competência e relação – que vão mediar a relação entre os fatores sociais e contextuais e a motivação propriamente dita regulando, desta forma os comportamentos dos indivíduos (Ryan & Deci, 2000). Além disso, a SDT sugere que o ambiente de trabalho tem também um papel fundamental na satisfação ou não destas três necessidades psicológicas básicas e consequentemente na motivação dos indivíduos (Trépanie, Forest, Fernet, & Austin, 2015). Um ambiente de trabalho básico, monótono e com tarefas muito repetitivas leva motivações mais controladas (Sansone & Harackiewicz, 2000). Por outro lado, ambientes de trabalho com tarefas cujo significado é facilmente percebido ao mesmo tempo que são desafiantes – não exageradamente difíceis – para o indivíduo, este tende a ter motivações mais autónomas (Sansone & Harackiewicz, 2000).

Dadas as características de ser militar (i.e., sargentos e oficiais), ligadas ao serviço aos outros é natural que as CTR tenham importância para explicar a motivação autónoma destes militares. Outros estudos já demonstram que características sociais relacionadas com o trabalho que levam à perceção de valor e de significado do próprio trabalho permitem aumentar a motivação intrínseca (Grant & Parker, 2009; Oldham & Hackman, 2010; Taylor, 2013). Em situações de apoio às comunidades civis, estes militares necessitam de perceber que as suas tarefas e ações têm de facto um impacto positivo nos outros e que estes últimos valorizam esse trabalho (Castanheira et. al, *in press*).

Desta forma e seguindo a perspetiva do modelo das Características Relacionais do trabalho de Grant (2007) e com base na definição de motivação autónoma e controlada

descritas na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985), formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H2: As Características Relacionais do Trabalho estão relacionadas com a Motivação.

H2a: O impacto social percebido está positivamente associado com a Motivação Autónoma.

H2b: O valor social percebido está positivamente associado com a Motivação Autónoma.

2.6. Relação das Características Relacionais do trabalho, a Motivação e a Satisfação no trabalho

As características relacionais do trabalho têm influência nas atitudes dos trabalhadores (Grant, 2007). Ambientes de trabalho que permitem o desenvolvimento das CRT, porque estão relacionadas com a perceção por parte dos colaboradores de maior competência fruto de serem socialmente mais valorizados, também se relacionam com estas atitudes (Grant, 2007). Além disso, e como referido anteriormente, as CRT levam a comportamentos mais autodeterminados (Grant, 2007). O aumento de comportamentos mais autodeterminados resulta de mais internalizações e possibilita a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento, ou seja, o aumento de atitudes fruto de motivações mais autónomas (Deci, Connel & Ryan, 1989). Se o ambiente de trabalho permite desenvolver uma função com interesse pessoal, que dá prazer ao colaborador por si só então este tende a aumentar a sua satisfação no trabalho (Trépanie, et. al., 2015).

Por outro lado, se existe pouca perceção do impacto real da sua função e do valor social que as suas tarefas têm, então os indivíduos realizam uma “auto-pressão” para realizarem as suas tarefas, com comportamentos mais extrínsecos para conseguirem alcançar os resultados que são desejáveis (i.e., realizam as suas tarefas com motivações mais controladas) (Grant, 2007; Deci & Ryan, 2008; Grant & Parker, 2009). Alguns estudos anteriores referem que mesmo a motivação controlada pode gerar satisfação no trabalho (Hoole & Vermeulen, 2003; Moynihan & Pandey, 2007; Thompson 2003; cit por Mafini & Dlodlo, 2014). Estes autores defendem que a satisfação no trabalho pode não só resultar da atividade em si, mas também do alcance das suas consequências, que são no fundo os seus objetivos (Mafini & Dlodlo,

2014). Contudo, os seus valores de satisfação no trabalho, espera-se que sejam substancialmente inferiores, do que os gerados por motivações autónomas. Isto porque no caso das motivações controladas o comportamento para a ação não resulta de motivos de interesse pessoal nem com o simples prazer de realizar a tarefa por si (Ryan & Deci, 2000). Como já referido se o ambiente de trabalho não possibilita que a função seja realizada com interesse pessoal, com prazer, para o colaborador então este tende a ter valores mais baixos na sua satisfação no trabalho (Trépanie, et. al., 2015).

Assim, as hipóteses 3a e 3b assentam no facto de a motivação poder ser a energia que resulta da perceção das CRT - Impacto Social percebido e Valor Social percebido - que vai satisfazer as necessidades psicológicas básicas e com isso aumentar a satisfação nos trabalhadores. Ou por outro lado, esta motivação pode ser de cariz mais externo, os trabalhadores sentem pouco impacto e valor das suas tarefas e com isso têm níveis mais baixos de satisfação (Hipóteses 3c e 3 d).

H3: A Motivação medeia a relação entre as Características Relacionais do Trabalho e a Satisfação no Trabalho.

H3a: A Motivação Autónoma é um mediador positivo da relação entre o Impacto Social percebido e a Satisfação no Trabalho.

H3b: A Motivação Autónoma é um mediador positivo da relação entre o Valor Social percebido e a Satisfação no Trabalho

H3c: A Motivação Controlada é um mediador negativo da relação entre o Impacto Social percebido e a Satisfação no Trabalho.

H3d: A Motivação Controlada é um mediador negativo da relação entre o Valor Social percebido e a Satisfação no Trabalho.

2.7. Modelo conceptual geral

O modelo que se segue (Figura 1) apresenta de forma esquemática e sumária as hipóteses formuladas anteriormente na sequência da revisão de literatura feita.

Assim, o objetivo é perceber a relação existente entre as variáveis propondo que as características relacionais do trabalho tenham não só uma relação direta positiva na satisfação

no trabalho, mas também que a motivação autónoma e a motivação controlada podem mediar esta mesma relação.

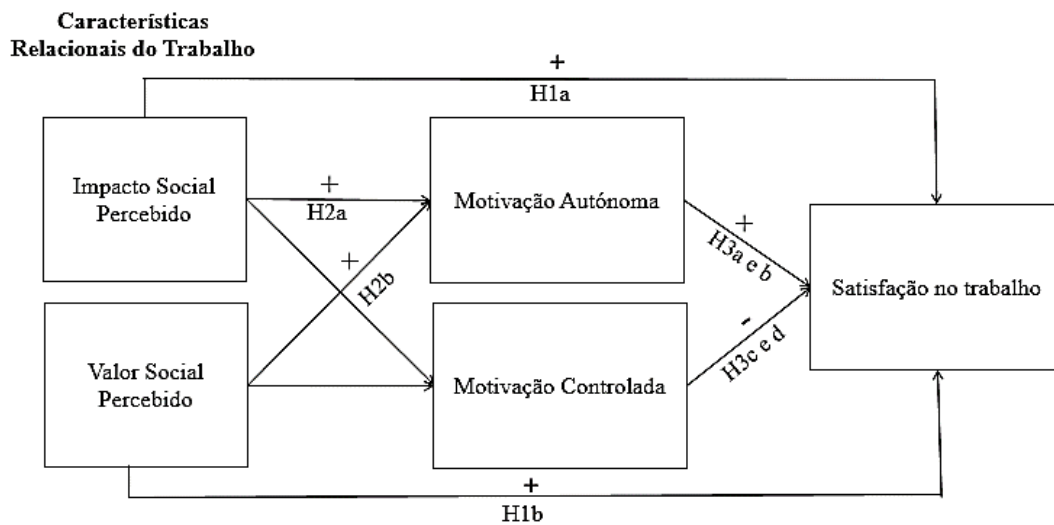


Figura 1: Modelo conceptual

3. Método

3.1. Amostra

Para testar as hipóteses colocadas anteriormente neste estudo, realizou-se um estudo correlacional com base na aplicação de um questionário a uma amostra composta por trezentos e vinte e dois ($n=322$) militares de carreira do Exército Português, ou seja, sargentos ($n=187$) e oficiais ($n=135$). Além das medidas referentes às variáveis em estudo o questionário incluía ainda um grupo com questões sociodemográficas que permitiram caracterizar a amostra (i.e., sexo, idade, habilitações literárias, estado civil, situação (tipo de contrato), deslocado ou não da residência, tempo no exército e categoria atual).

Desta forma, nesta amostra as idades variam entre os 19 e os 60 anos, sendo que a maior percentagem pertence ao grupo etário 41-50 anos (36,3%). Uma parte expressiva da amostra é composta por elementos do sexo masculino (93,2%). Do total da amostra, a maioria estão casados/união de facto (68%), pertencem aos quadros permanentes (QP) (83,5%), não se encontram deslocados do seu domicílio (70,9%), a maior percentagem está

no exército entre vinte e um a trinta anos (34,2) e relativamente às habilitações uma percentagem significativa tem entre o 10ºano e o 12ºano de escolaridade (43,2%).

3.2. Procedimento

Este estudo está integrado num estudo mais extenso sobre o Bem-estar no Exército Português, estando este último a ser financiado pelo Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar (CINAMIL) e tem como coordenador o Coronel Fernando da Cruz. A recolha de dados ocorreu durante o mês de março de 2014, através da resposta a um questionário *online*, com uma duração de cerca de 15 minutos, colocado numa plataforma destinada para o efeito (SurveyMonkey). Após o contacto para explicação do estudo, o *link* do questionário foi enviado por e-mail diretamente para todos os militares. Sendo assegurado a todos os participantes que a resposta ao questionário era voluntária, não existindo também qualquer recompensa por isso e era garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas.

3.3. Medidas

Características Relacionais do Trabalho (CRT). Para medir as CRT utilizou-se uma escala traduzida e adaptada para português com base nas escalas de Grant (2008) e Grant e Campbell (2007) já utilizada em estudos anteriores nomeadamente em Castanheira, et al. (*in press*). Sendo que na escala a dimensão do impacto social percebido é composta por seis itens, três itens traduzidos e adaptados de Grant (2008) e três itens traduzidos e adaptados de Grant e Campbell (2007) (e.g. “Estou muito consciente da forma como este trabalho pode beneficiar os outros” e “Este trabalho tem um impacto positivo num grande número de pessoas”). Esta dimensão teve um coeficiente de consistência interna (alfa de Cronbach) de $\alpha = .95$. Já a dimensão do valor social percebido é composta por três itens (e.g. “Penso que as outras pessoas apreciam este trabalho.”) e tem um coeficiente de consistência interna de $\alpha = .89$. As respostas a esta medida eram efetuadas numa escala de Likert de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Motivação. A motivação foi medida através de uma versão traduzida para Português da Escala de Motivação do Trabalho (*Motivation at Work Scale* (MAWS); Gagné et al., 2010) já

anteriormente adaptada para este contexto numa investigação de Chambel, Castanheira, Oliveira-Cruz e Lopes (2015) respeitando as diretrizes de Brislin (1980 cit. por Chambel, et al., 2015). Este instrumento é composto por 12 itens e, tal como acontece com as CRT, foi pedido aos participantes que avaliassem cada item numa escala de sete pontos que variavam de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Trata-se de um instrumento que permitia que os participantes refletissem e considerassem até que ponto estes itens eram razões (motivações) para eles continuarem ou iniciarem as suas atividades de trabalho no Exército. Estes itens refletem quatro tipos de motivações defendidas por Deci e Ryan (1985) que variam de motivações mais autónomas para menos autónomas. Especificamente, as motivações variam entre motivação intrínseca (e.g. “Porque gostava/gosto muito de pertencer ao Exército”), motivação identificada (e.g. “Porque me permite cumprir com os meus objetivos de carreira”), motivação introjectada (e.g. “Porque nesta minha etapa de vida é imprescindível trabalhar no Exército”) e motivação externa (e.g. “Eu trabalho no Exército pelo dinheiro que ganho”). À semelhança do que acontece em Gillet et al. (2013) e Chambel, et al., (2015) também aqui os diferentes tipos de motivação foram agrupados criando dois fatores apenas, a motivação autónoma (6 itens) (que engloba a motivação intrínseca e motivação identificada) e a motivação controlada (6 itens) (que abrange a motivação introjectada e a motivação externa). Estas motivações apresentaram um índice de consistência interna de $\alpha=.84$ na motivação autónoma e de $\alpha=.87$ na motivação controlada.

Satisfação no trabalho. Para avaliar a Satisfação no trabalho utilizou-se uma versão traduzida e validada anteriormente para Português do Job in General (JIG; Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989) por McIntyre e McIntyre (2010). Esta escala foi posteriormente validada e adaptada ao contexto militar Português por Lopes et al. (2015). Nesta medida era pedido aos participantes que respondessem a 18 itens selecionando para cada item o “SIM” se aquele item caracterizava o seu trabalho em geral, “NÃO” se aquele item não caracterizasse o seu trabalho em geral ou um “i” se estivesse indeciso quanto à resposta a dar. Estes 18 itens são adjetivos ou frases que refletem diferentes facetas da satisfação no trabalho (e.g. “Agradável”, “Mau”, “Uma perda de tempo”). Se os participantes respondessem “SIM” a itens positivos e “NÃO” a itens negativos era atribuído 3 pontos, se os participantes respondessem “NÃO” aos itens positivos e “SIM” aos itens negativos recebiam uma pontuação de 0 e por fim no caso de participantes que respondem “i” tinham uma pontuação de 1. Esta escala apresenta um índice de consistência interna de $\alpha=.81$.

3.4. Métodos de Análise de dados

Para a análise estatística dos dados mais concretamente utilizou-se o programa estatístico IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 23.0 software). No SPSS foi feita a caracterização da amostra – idade, sexo, estado civil, situação profissional, habilitações literárias e categoria profissional - e calcularam-se valores médios, coeficientes de Pearson e os coeficientes de consistência interna (alphas de Cronbach) para as variáveis em estudo.

Utilizou-se ainda o programa SPSS AMOS 23.0 para fazer uma análise fatorial confirmatória (AFC), de modo a testar o modelo de medida que foi criado com as variáveis latentes (i.e., impacto social percebido, valor social percebido, motivação autónoma, motivação controlada e satisfação no trabalho) e comparar com o modelo de um só fator (uma variável latente) como é proposto por Anderson e Gerbing (1988). Estes modelos permitem fazer a análise fatorial confirmatória - testando as relações entre as variáveis de modo a verificar se os dados obtidos se ajustam ao modelo teórico construído.

Posteriormente para realizar o teste de hipóteses, utilizou-se a metodologia de análise dos modelos de equações estruturais (MEE), a qual permite testar as relações entre as variáveis iniciais (variáveis independentes), as variáveis mediadoras e a variável seguinte (variável dependente). Como é uma análise com base em modelos de comparações pode-se aperfeiçoar os parâmetros específicos que tenham interesse e calcular alternativas viáveis em oposição a padrões de efeito. Assim, para testar a relação entre as CRT e a motivação (H1), a relação entre as CRT e a satisfação no trabalho (H2) e a relação entre as CRT e a Satisfação no trabalho mediada pelas diferentes motivações (H3) criaram-se e analisaram-se dois modelos de equações estruturais (i.e., Modelo de Mediação Total e Modelo de Mediação Parcial).

Quer na AFC quer nos MEE a comparação entre modelos teve por base a análise dos resultados e da diferenças de Qui-quadrados e de índices de ajustamento (i.e., o *Standardized Root Mean Square* (SRMR), o *Bentler Comparative Fit Index* (CFI), o *Tuckler Lewis Index* (TLI) e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)) Segundo Arbuckle (2003), os modelos ajustam-se razoavelmente bem aos dados quando os valores de CFI e TLI são de .90 ou superiores, quando valores para o RMSEA são de .06 ou inferiores e quando os valores para o SRMR são de .08 ou inferiores.

4. Resultados

Análise fatorial confirmatória

A análise fatorial confirmatória foi utilizada por forma a testar a validade do Modelo Teórico e se este se ajusta aos dados obtidos, verificando a necessidade de realizar algumas modificações. Para se poder comparar analisou-se um modelo de um só fator.

Verifica-se um bom ajustamento do Modelo Teórico, com todas as variáveis (i.e., impacto social percebido, valor social percebido, motivação autónoma, motivação controlada e satisfação no trabalho) – $\chi^2 (684) = 1480.99$, $p < .01$, SRMR =.07, RMSEA =.06, CFI =.90, TLI =.89. Por comparação, o mesmo não acontece com o Modelo de Um só Fator que não apresenta ajustamento – $\chi^2 (685) = 4128.41$, $p < .001$, SRMR =.13, RMSEA =.13, CFI =.56, TLI =.53. Assim, o modelo que melhor se ajusta aos dados é o Modelo Teórico ($\Delta\chi^2 (2) = 2647.42$, $p < .01$) – como se pode verificar na Tabela 1.

Tabela 1. Análise Fatorial Confirmatória

Modelos	χ^2	$\Delta\chi^2$	SRMS	RMSEA	CFI	TLI
Modelo Teórico	$\chi^2 (684) = 1480.99$.07	.06	.90	.89
Modelo de 1 Fator	$\chi^2 (685) = 4128.41$	Comparação com o Modelo Teórico $\Delta\chi^2 (1) = 2647.42^{**}$.13	.13	.56	.53

Nota: ** $p < .01$; * $p < .05$

Valores médios, desvio-padrão e correlações entre as variáveis em estudo

Na Tabela 2 é possível observar as médias, os desvios padrão e as correlações calculadas para as variáveis em estudo.

No que diz respeito aos valores das médias obtidas, os resultados revelaram que os sargentos e oficiais do exército apresentam em média uma perceção do impacto social da sua atividade positiva, isto porque numa escala tipo Likert de 7 pontos a média das respostas situa-se em 5.27 (DP=1.09). A perceção do valor social é em média também ligeiramente positiva, uma vez que na mesma escala que a variável anterior apresenta uma média de respostas de 4.62 (DP=1.38). Os sargentos e oficiais apresentam ainda uma média positiva de

motivação autónoma (M=5.31, na escala de tipo Likert de 7 pontos, DP=1.03) e uma média baixa de motivação controlada (M=3.75, na escala de tipo Likert de 7 pontos, DP=1.34).

No que diz respeito às correlações como se pode observar na tabela 2 existe uma correlação moderada positiva e significativa entre as duas variáveis das CRT, o valor social percebido e o impacto social percebido ($r=.58$; $p<.01$). A variável impacto social percebido apresenta ainda correlação significativa e positiva com a motivação autónoma ($r=.42$; $p<.01$) e também com a satisfação no trabalho ($r=.38$; $p<.01$). Os resultados revelam ainda uma correlação significativa e positiva entre o valor social percebido e a motivação autónoma ($r=.33$; $p<.01$). O valor social percebido mostra ainda uma correlação significativa positiva com a satisfação no trabalho ($r=.38$; $p<.01$). Existe também uma correlação positiva e significativa entre a motivação autónoma e a satisfação no trabalho ($r=.45$; $p<.01$).

Tabela 2. Médias, desvio padrão (DP) e Correlações (r) das variáveis em estudo (N=322)

	Média	DP	r				
			1.	2.	3.	4.	5.
1. Impacto Social Percebido	5.27	1.09					
2. Valor Social Percebido	4.62	1.38	.58**				
3. Motivação Autónoma	5.31	1.03	.42**	.33**			
4. Motivação Controlada	3.75	1.34	.02	.04			
5. Satisfação no trabalho	2.17 ^a	.64 ^a	.38**	.38**	.45**		

Nota: ^a Valores sem significado estatístico por se tratar de uma variável categorial (0= “NÃO” a itens positivos e “SIM” a itens negativos; 1= “i”; 3= “SIM” a itens positivos e “NÃO” a itens negativos); **: $p < .01$; *: $p < .05$

Modelo de Equações Estruturais

Para testar as hipóteses desta investigação recorreu-se ao modelo de equações estruturais (MEE). Numa primeira fase analisou-se o Modelo de Mediação Total cujo ajustamento aos dados foi adequado ($\chi^2 (687) = 1508.93$, $p<.01$, SRMR =.08, RMSEA =.06, CFI =.90, TLI =.89). Posteriormente, comparou-se este modelo com o Modelo de Mediação

Parcial que adiciona ao modelo anterior uma ligação direta entre as variáveis das CRT (i.e., impacto social percebido e valor social percebido) e a Satisfação no Trabalho. O Modelo de Mediação Parcial apresenta também um adequado ajustamento aos dados (χ^2 (685) = 1485.07, $p < .01$, SRMR = .07, RMSEA = .06, CFI = .90, TLI = .89). A comparação entre os dois modelos revela que a diferença entre ambos é significativa ($\Delta\chi^2$ (2) = 23.87, $p < .001$), sendo favorável ao modelo de mediação parcial, no qual se observa que a relação direta entre o valor social percebido e a satisfação é significativa. Desta forma, consideramos como modelo final o Modelo de Mediação Parcial.

Tabela 3. Modelo de Equações Estruturais

Modelos	χ^2	$\Delta\chi^2$	SRMS	RMSEA	CFI	TLI
Modelo de Mediação Total	χ^2 (687) = 1508.93		.08	.06	.90	.89
Modelo de Mediação Parcial	χ^2 (685) = 1485.07	Comparação com o Modelo de Mediação Total $\Delta\chi^2$ (2) = 23,87**	.07	.06	.90	.89

Nota: ** $p < .01$; * $p < .05$

Na Figura 2 está representado de forma esquemática os coeficientes standardizados para cada ligação significativa no Modelo de Mediação Parcial. Nesta figura é então possível verificar que o valor social percebido tem relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho, suportando assim a hipótese 1b ($\beta = .23$, $p < .01$). Existe ainda uma relação positiva e significativa entre o impacto social percebido e a motivação autónoma, o que suporta a hipótese 2a ($\beta = .40$, $p < .01$). No entanto, o impacto social percebido e a satisfação no trabalho (H1a), o valor social percebido e a motivação autónoma (H2b) não se revelaram significativas refutando assim as hipóteses 1a e 2b.

A relação entre a motivação autónoma e a satisfação no trabalho também se revelou positiva e significativa ($\beta = .38$, $p < .01$). Assim, para comprovar a relação de mediação (Hipótese 3a) recorreu-se ao Teste de Sobel (1982). Este teste permite perceber se a diferença na relação entre a variável independente (i.e., o impacto social percebido) e a variável dependente (i.e., a satisfação no trabalho) é significativa com e/ou sem a variável mediadora (i.e., a motivação autónoma) (Baron & Kenny, 1986). Ou seja, este é um teste de

significância com o intuito de conferir o efeito indireto, através da variável mediadora, da variável independente sobre a variável dependente (Baron & Kenny, 1986). Neste caso, os resultados comprovaram que existe uma relação de mediação, sendo que a relação entre o impacto social percebido e a satisfação no trabalho é totalmente mediada pela motivação autónoma ($Z=3.61$, $p<.01$) suportando assim a hipótese 3a.

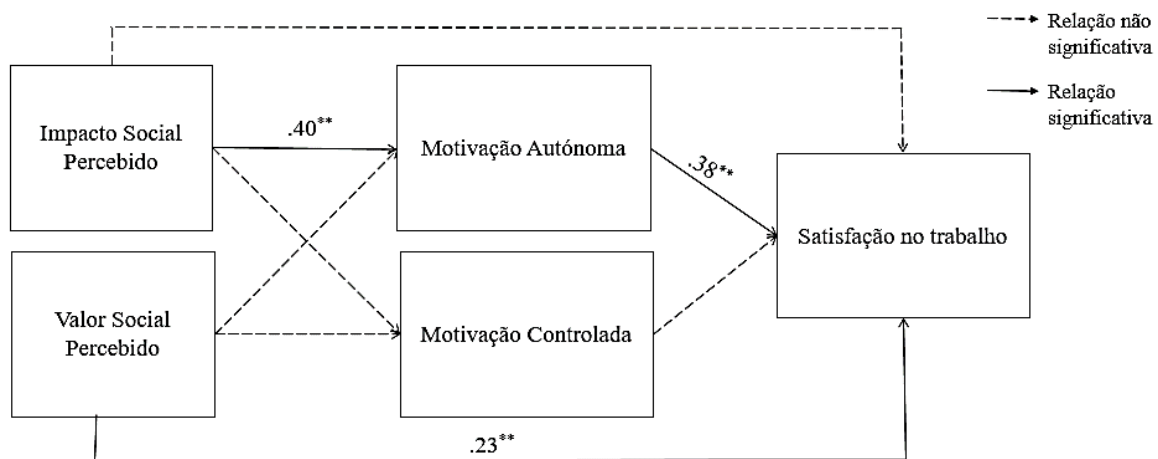


Figura 2: Esquema do Modelo de Mediação Parcial

Nota: ** $p < .01$; * $p < .05$

No entanto, as relações entre as CRT e a motivação controlada e esta última com a satisfação no trabalho (H3c e d), não se revelaram significativas refutando assim as hipóteses 3c e 3d.

5. Discussão de resultados

Este estudo analisou a relação entre as características relacionais do trabalho, defendidas por Grant (2007), com a motivação e a satisfação no trabalho em sargentos e oficiais do exército. Quisemos também verificar a existência de mediação entre as CRT e a satisfação no trabalho através da motivação destes profissionais.

Neste sentido, os resultados conseguidos neste estudo permitiram verificar a existência de uma relação positiva e significativa entre o valor social percebido – uma das CRT – e a satisfação no trabalho (H1b). Estes resultados vão ao encontro do que era esperado, defendendo que quanto mais a percepção que os sargentos e oficiais têm de que a sua função e as suas atividades são valorizadas pelos beneficiários das mesmas, mais satisfação no

trabalho têm. Esta verificação sugere a importância de permitir aos sargentos e oficiais um maior contacto com quem beneficia das suas tarefas afim, de melhorar a percepção que estes têm do valor das suas funções. Este contacto pode ser importante para a aquisição e manutenção de satisfação no trabalho destes.

Porém, ao contrário do esperado e como é defendido em investigações anteriores (Wright & Kim, 2004; Parker, 2014), o impacto social percebido não apresenta relação direta significativa com a satisfação no trabalho (H1a). No entanto, verificámos a existência de uma relação positiva e significativa entre o impacto social percebido e a motivação autónoma (H2a) demonstrando assim que quando o colaborador entende o significado e a importância das suas tarefas existe uma tendência para ter uma motivação mais autónoma (Grant & Parker, 2009; Oldham & Hackman, 2010; Sansone & Harackiewicz, 2000; Trépanie et al, 2015). Ou seja, esta relação positiva e significativa revela que quanto mais os sargentos e oficiais do exército têm percepção do impacto social da sua função e atividades, mais motivação autónoma têm para exercer as mesmas. Tal como acontece em estudos anteriores e tal como é defendido pela literatura, também neste, os resultados mostraram que quanto mais motivação autónoma os sargentos e oficiais apresentam no exercício da sua função e das suas atividades mais satisfação no trabalho sentem (Grant, 2007; Trépanie et al, 2015). Contudo, ao contrário do que era esperado e sustentado pela literatura (e.g., Grant e Parker, 2009; Oldham e Hackman, 2010), a relação entre o valor social percebido e a motivação autónoma não se suporta.

Além disso, foi possível verificar que a relação entre impacto social percebido e satisfação no trabalho é totalmente mediada pela motivação autónoma. Revelando assim que o impacto social percebido tem uma relação positiva e significativa com a motivação autónoma e que esta relação vai permitir um aumento da satisfação no trabalho de sargentos e oficiais.

Desta forma, é possível verificar que ambas as CRT – impacto e valor social percebidos – são importantes para a satisfação no trabalho dos militares (i.e., sargentos e oficiais). Contudo, a relação que é estabelecida entre as distintas CRT e a satisfação no trabalho é diferente. Por um lado, o impacto social percebido e a satisfação no trabalho têm uma relação totalmente mediada pela motivação autónoma e por outro, o valor social percebido tem uma relação direta com a satisfação no trabalho. Neste caso em particular, a amostra é de sargentos e oficiais, ou seja, militares com funções como já vimos que requerem um percurso mais longo. São ambas funções que requerem muito treino militar, experiência, capacidade de liderar e tomar decisões – muitas vezes em situações difíceis e/ou que pedem muita

rapidez. Podendo defender-se que são funções que não precisam tanto da aceitação de quem delas beneficia (i.e., valor social percebido) para os motivar a fazer o seu trabalho, mas que esse reconhecimento contribui para a sua satisfação no trabalho. Por outro lado, pode verificar-se que tal como é defendido no JCM e no modelo de Grant (2007) sobre as CRT, tarefas que permitem uma maior autonomia e a perceção por parte dos colaboradores (i.e., sargentos e oficiais) de que têm responsabilidade nas tomadas de decisão do seu comportamento (e.g., tarefas de comando e liderança) e de que as suas tarefas têm impacto na vida dos outros vão refletir um maior envolvimento por parte dos próprios colaboradores e com isto, uma motivação mais autónoma (Humphrey, Nahrgang & Morgenson, 2007). Esta relação vai permitir uma maior perceção de que as suas tarefas estão de facto relacionadas com a missão e os valores que lhe são passados e para os quais foram treinados contribuindo assim para o aumento da sua satisfação no trabalho.

Importa salientar ainda a falta de relações significativas entre as variáveis das CRT, tal como da satisfação no trabalho, com a motivação controlada. Estes resultados vão ao encontro do que foi desenvolvido e postulado inicialmente por Ryan e Deci (2000), a quando da formulação da SDT, de que a perceção de formas de promoção de autonomia, estão significativamente relacionadas com a motivação autónoma, mas não têm relação com a motivação controlada. Estes resultados também podem ser vistos à luz de outras investigações que demonstram que não existe uma relação significativa entre características do contexto social e a própria motivação controlada (Deci, Connell, & Ryan, 1989; Hardré & Reeve, 2009; cit. por Chambel, et. al, 2015).

5.1. Limitações e Estudos futuros

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser mencionadas para que as investigações futuras tenham isso em conta. Primeiramente, o facto deste estudo refletir os dados recolhidos apenas num único momento temporal impossibilitando o estabelecimento de relações de causa-efeito. Desta forma, é apenas possível fazer inferências dos resultados ao nível da natureza (positiva ou negativa) das suas relações entre variáveis. Assim, para estudos futuros seria interessante realizar estudos longitudinais. Além disso, é uma investigação com base em questões de autoavaliação estando por isso sujeita a questões de desejabilidade social.

Neste estudo a amostra é de sargentos e oficiais do exército, mas em estudos futuros pode fazer-se a comparação entre sargentos e oficiais e soldados. Como já referido os primeiros são militares de carreira, que se encontram neste sector há mais tempo e têm um treino também de liderança, têm diferentes responsabilidades enquanto os soldados têm outro tipo de tarefas e responsabilidades com carreiras com menos duração e com um *status* mais baixo. Isto é, mais especificamente os sargentos e oficiais têm regras a cumprir, mas têm uma maior autonomia e controlo sobre as suas ações do que os soldados.

Pode ainda referir-se que em estudos futuros poder-se-ia comparar unidades militares em missões de paz e unidades que estão no terreno em combate e perceber se há diferenças na forma como as características relacionais do trabalho têm impacto na motivação e na satisfação no trabalho dos militares.

Por fim, os dados deste estudo são apenas da realidade militar portuguesa, não permitindo a generalização para outros países.

5.2. Conclusão final

De uma forma geral estes resultados sugerem a importância de desenvolver e fomentar a relação entre os sargentos e oficiais e quem beneficia das suas tarefas. Estas relações poderão melhorar as suas perceções no trabalho que realizam, alterando as suas motivações para aspetos cada vez mais intrínsecos e assim melhorar a sua satisfação no trabalho.

6. Referências Bibliográficas

- Ankli, R. E. & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations*, 26, 7-10.
- Auten, J. H. (1981). The paramilitary model of police and police professionalism. *Police Studies*, 4, 67-78.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Castanheira, F., Chambel, M. J., Lopes, S., & Oliveira-Cruz, F. (*in press*). Relational job characteristics and work engagement: mediation by prosocial motivation. *Military Psychology*.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2015). Work Context Support and Portuguese Soldiers' Well-Being: The Mediating Role of Autonomous Motivation. *Military Psychology*, 27(5), 297-310.
- Deci, E.L., Connel, J.P., & Ryan, R.M. (1989) *Self-determination in a work organization*. Journal of Applied Psychology, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49, 182–185.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal Of Social Psychology*, 52(3), 412-430
- Exército Português (2010a). Do cidadão civil a militar. Exército Português. Acedido Março 26, 2016, em <http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/CidadaoMilitar.aspx>

Exército Português (2010b). Missão. Exército Português. Acedido Dezembro 22, 2015, em <http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Missao.aspx>

Exército Português (2010c). Recrutamento. Exército Português. Acedido Março 26, 2016, em <http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Paginas/OficiaisCategoria.aspx>

Gagné, M., & Deci, E. (2005) “Self-determination theory and Work Motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331 – 362.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393–417.

Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 53-67. doi: 10.1016/j.obhdp.2006.05.004

Grant, A.M., Fried, Y., Parker, S.K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: introduction to the special issue. *J. Organ. Behav.* 31, 145–57.

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3, 317-375. doi: 10.1080/19416520903047327

Grenway, B. (2008). *The Relationship Between Employee Motivation and Job Satisfaction of African-American Human Service Employees*. Doctoral Dissertation in Philosophy Applied Management and Decision Sciences. Walden University.

Hackman, J.R., & Oldham G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organ. Behav. Hum. Perform.* 16, 250–79

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.

Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. & Ilies, R. (2001). Job Satisfaction: A cross-cultural review. *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 25-52. London: Sage.

Kristof, A.L. (1996). Person–Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement and Implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1–49.

Locke, E. A., (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of the Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

Lopes, S., Chambel, M. J., Castanheira, F., & Oliveira-Cruz, F. (2015). Measuring Job Satisfaction in Portuguese Military Sergeants and Officers: Validation of the Job Descriptive Index and the Job in General Scale. *Military Psychology*, 27 (1), 52-63.

Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40 (1), 01-12.

Malhão, A. (2010). *A formação profissional como incentivo ao cumprimento do Serviço Militar em Regime de Contrato*. Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA, IUM - Instituto Universitário Militar, Portugal.

Oldham, G.R., & Hackman, J.R. (2010). Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*. 31, 463–79

Parker, S.K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, 65, 661-91

Pinto, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Atitudes e Comportamentos de Comando num Regimento de Infantaria. Estudo de Caso: Regimento de Infantaria 13, de Vila Real*. Academia Militar, Lisboa.

Rashid, S., & Sultan, S. (2013). Military officers rank: Determining their job satisfaction, perceived stress and perceived social support. *Journal of Asian Development Studies*, 2, 146–150.

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Sansone, C., & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.

Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. United Kingdom: Sage Publications Ltd.

Taylor, J. (2013). Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. *Public Administration*, 92(4), 902-918.

Trépanier, S.-G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work and Stress*. doi: 10.1080/02678373.2015.1074957

Verquer, M.L., Beehr, T.A., & Wagner, S.H. (2003). A Meta-Analysis of Relations between Person–Organization Fit and Work Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), 473–89.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resources Management Review*, 12, 173-194

Wright, B. E., & Kim, S. (2004) Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18-40.

Wright, B.E., & Pandey. S.K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person–Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society*, 40 (5), 502–21.